

作为中国氟硅行业龙头企业和亚洲的最大氟硅材料产业园区,东岳集团从两台国企旧设备起家,如今成为三菱、海尔、海信、美的、大金等国内外著名企业的优秀供应商,集团利润占到全国氟化工行业的35%以上。东岳集团董事长张建宏介绍说,转型升级一直伴随着东岳的发展,他认为,企业一定要务实,转型升级要立足于现有产品,现有产品是企业所有利润来源,要在练好内功上多做文章,加强技术改造,提质增效。

企业一定要务实,转型升级要立足于现有产品,现有产品是企业所有利润来源,要在内功上做文章,加强技术改造,提质增效。

——全国工商联副主席、东岳集团董事长张建宏



扫码看访谈视频

## 闯关英雄 山东企业家访谈录



# “创业就是连命都可以搭上”

## 张建宏讲述一个乡镇企业如何成长为行业龙头

本报记者 刘帅

### 为50万启动资金 几乎跑断了腿

记者:您曾在南海舰队服役4年,这对企业经营是否有影响?

张建宏:世界上最优秀的管理就是部队,东岳30年的创业过程中,早点名,晚点名,谈心等企业管理制度,都深深打上了军营文化的烙印。没有军事化管理和企业文化引领,民营企业很难做到步调一致。

记者:尤其是东岳从一家乡镇企业起步,经历的磨难更多。

张建宏:原来乡镇企业没有银行授信和贷款指标,早年为了50万元的启动资金跑了不少腿,我提着包,几乎把亲戚朋友都借遍了。1992年底公司运转缺200万,当时银行不给贷款,也没有其他融资平台,我找了柜台建行的朋友,他陪我到北京去找人借钱,北京的说没钱,把我们介绍到昆明,昆明又介绍到丽江,一路辗转。从昆明到丽江,刚上车就遇上劫匪。从攀枝花到重庆的火车上,劫匪拿着刀挨个搜身。什么叫创业?就是连命都可以搭上。

记者:这样的经历,在创业成功后是否就少了?

张建宏:每过一年都很难。大约在2002-2004年,国家收紧银根,正遇上我们的项目上到一半,整个项目需要1.4个亿。当时我都不敢去工地,怕人家工人要钱。当时压力很大,每天都很累,我还在农村住。有天晚上10点回到家,感觉又冷又饿,当时还是秋天,家属从院子里摘茄子给我做了顿饭,我吃完饭躺在那里,一动也不想动。

记者:现在您最大的困难是什么?

张建宏:现在企业的营商环境与过去相比,已经有了很大改善。现在我很关注企业创新、税费等问题。最近我在看王树增写的《长征》,从书中汲取力量,我们今天遇到的困难,比起长征和老一辈革命家的那些困难还算困难吗?

### 转型升级 要列入长期发展目标

记者:东岳是否也正在经历转型升级?

张建宏:企业一定要务实,转型升级要立足于现有产品,现有产品是企业所有利润来源,要多在内功上做文章,加强技术改造,提质增效。转型升级一直伴随企业发展,是一个过程,不是一个标准,要列入企业长期发展目标,孜孜以求。要瞄

准企业下游产品,拉出清单来,这就是要迈向中高端。要立足本土,实现替代。中国经济体太大了,中国市场在某种意义上也是国际市场,找出海关关的单子,看看我们需要做的。

记者:东岳集团为什么从2013年开始对标学习台塑?

张建宏:2012年经济开始下行,我们开始研究怎么应对下行。台塑在骨子里精耕细作,正是企业在转型升级时期所需要的。我们从流程到制度全方位地与台塑学习合作,到目前为止三年多时间,信息化、机器人换人、质量安全都收到了很好的效果。2015年在经济下行的情况下,东岳销售收入、净利润实现双超,2016年经济同样下行,东岳又实现大幅度双超,这是检验我们学得扎实不扎实。

记者:2016年,东岳作为行业唯一企业,被确定为中国智能制造63个试点示范企业。智能制造是怎么推进的?

张建宏:目前与台塑集团、美国杜邦、上海宝信、江森自控、北京用友等专业公司建立了合作关系,投资2亿元建设集能源管控信息化、设备保养信息化、产业链调度信息化于一身的集团数字化控制中心,建设以二维码产品管理系统、生产制造执行系统(MES)、能源

管控系统(EMS)、设备保养信息化系统(FEMS)、化工现场管理系统(FPG-FLOW)等为重点的信息化管理平台。2017年,企业还将建设12条智能化生产线,并有力推进智能化、信息化资源整合,全面迈向中国制造2025和工业4.0。

### 乡镇企业靠创新 打破国外技术垄断

记者:从乡镇企业起步,东岳是如何一步步打破国外技术垄断的?

张建宏:东岳1998年与清华大学合作新型环保制冷剂的研发,目前利润在盈利结构上占比达到60%以上。包括离子膜在内,都有较大的收入。最近东岳研发的燃料电池膜,在奔驰的使用寿命试验中,成功突破3600个小时,达到国际领先水平。这预示着东岳燃料电池膜将应用于奔驰量产氢燃料电池车中。氯碱用离子膜最后一次突破国外企业的围追堵截,第三代膜成功下线,达到国外同类产品先进水平。这是在上海交通大学教授张永明带领下实现的,用了10年的时间走过了他们30年的道路。

记者:张永明作为上海交通大学教授,为何选中了东岳?

张建宏:我们是在2002年氟材料展览会上认识的。他研究膜材料,膜材料的基础材料就是氟材料,我邀请他过来看看,他提出能不能在东岳建一个实验室。我们就从附近租了面粉厂的平房,不到一个月就布置好了。他非常感动,因为其他企业和高校不可能在这么短的时间内建起来。他开始带学生来,后来带项目,再后来把实验室放在了这里。

记者:东岳集团在产学研方面有什么经验?

张建宏:企业缺乏高新技术理论研究的基础和人才队伍,离子膜研究前后十年,如果没有张永明这样的人,很难研究出来。理论研究企业无法做到的,也不可能做到。研究很专业或者世界领先的产品,不可能中间嫁接,必须有完整的专利研发路线,必须有专门的团队和设备等。另外,产学研不出成果好办,出了成果,名和利怎么分?太难了。必须事前按法律效力约定好。现在国家非常重视产学研,但各高校风格不一样。产学研要根据不同项目课题设定不同合作模式。再者,企业要建立股权、期权以及奖励加提成的人才激励机制,用财富回报才智。

# 带头不放烟花爆竹 共享泉城碧水蓝天

## ——致驻济单位及广大市民朋友的一封信

驻济各单位干部职工及广大市民朋友们:

你们好!

新年伊始,万象更新。新的一年,在全市上下的共同努力和社会各界的鼎力支持下,济南“打造四个中心、建设现代泉城”的宏伟蓝图已经向全市人民展开美丽的画卷,建设绿色、开放、幸福、文明的现代泉城正在迈出坚实的步伐。城市的每一点进步,都凝聚着每一位市民的努力与付出。在此,谨向驻济各单

位干部职工及广大市民朋友致以崇高的敬意和由衷的感谢!同时,也真诚恳请广大市民继续以主人翁姿态参与城市建设、支持城市发展、呵护城市环境,共创美好明天!

碧水蓝天是我们的愿景,需要大家共同维护。“四面荷花三面柳,一城山色半城湖”,是泉城济南的写照。近年来的空气污染,时常侵袭的雾霾天气,让这座美丽的城市黯然失色,市民群众深受其害。燃放烟花爆竹不仅对大气环境造成污

染,也对人们健康造成很大伤害。面对烟花爆竹燃放的浓烟异味、空气污染、城市蒙尘,我们还在犹豫吗?

文明城市是我们的追求,需要大家共同创建。干净整洁的道路,绿树成荫的小区,赏泉戏水的怡然都是城市文明的象征。燃放烟花爆竹留下的大量纸屑灰尘,环卫工人连夜清扫外运顾不上回家过年。面对烟花爆竹燃放的纸屑飞扬、噪声扰民、环卫工人的艰辛,我们还在犹豫吗?

幸福团圆是我们的期盼,需要大家共同努力。春节是我国的传统节日,是家人相聚幸福团圆的日子。每年春节期间因燃放烟花爆竹造成的生命财产损失,多不胜数,教训惨痛。面对烟花爆竹燃放可能造成的财产损失、安全隐患、幸福缺失,我们还在犹豫吗?

“我承诺!我践行!”中央驻鲁单位、省市区各级机关、企事业单位干部职工和广大市民朋友,我们工作生活在这座美丽

的城市,我们当为城市的美丽努力奉献!没有烟花爆竹,同样可以有靓丽多彩的生活!让我们从自身做起,从现在做起,为了碧水蓝天,为了美好家园,为了城市文明,带头不放烟花爆竹,过一个幸福美满的绿色年!文明年!团圆年!

春节将至,衷心祝愿大家身体健康、工作顺利、家庭幸福、万事如意!

济南市精神文明建设委员会办公室

2017年1月23日